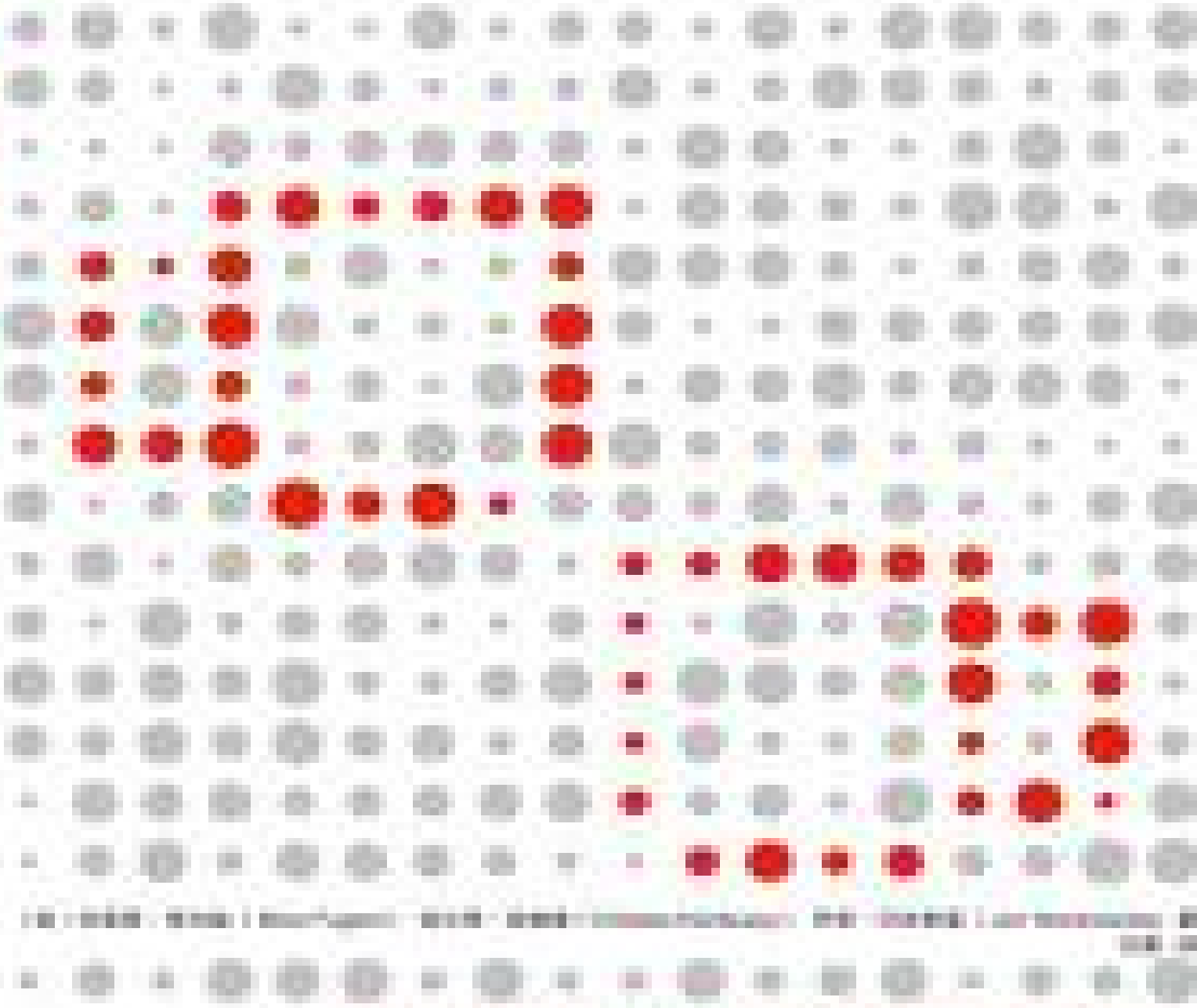

WHY BUSINESS PEOPLE SPEAK LIKE IDIOTS 职场秘密语言

[美]

COAY Books

目录
Content

- 编辑推荐
- 引 言
- 第1章 商业用语像迷雾(1)
- 第1章 商业用语像迷雾(2)
- 第2章 精英用词最愚蠢
- 第3章 “我尽量长话短说”
- 第4章 当克林顿被问及“是吗”(1)
- 第4章 当克林顿被问及“是吗”(2)
- 第4章 当克林顿被问及“是吗”(3)
- 第5章 要真情，不要矫情
- 第6章 幽默是一种沟通力
- 第7章 说好话未必讨喜
- 第8章 商界的票房毒药

编辑推荐

其实你不必装

周一到了。

在踏入办公室的那一刻，你的灵魂还残存多少?

在接下来的五天里，你把自己装扮一个地道的商界人士。

你开始编或者听长篇大论的报告，写或者看枯燥无比的计划书，中英夹杂地对别人说话或者听别人说中文夹杂的话，强迫别人购买或者被人强迫购买……

你怕了吗?

你的个性，你的创意，你的幽默，你的魅力，此时此刻，还剩多少?

含糊陷阱、隐形人陷阱、硬行推销陷阱和无聊陷阱，你掉进了哪个陷阱?

你是在滥用术语、故作高深、长篇大论、拐弯抹角、含糊其辞地掩盖所有应该传递的信息吗?

还是用PPT模板、充斥着商务用语的电邮、程式化的电话沟通、复制粘贴出来的报告把自己变成隐形人吗?

在夸大其词、报喜不报忧、对问题视而不见、毫无人性地进行强行推销吗?

用一长串的头衔、提前包装好的数字、让人头晕目眩的理论、没有人情味的语言把工作中的趣味和娱乐都变成乏味的废话吗?

为什么周末还是激情四射、热情飞舞你在办公室会变得如此脑残?

其实，你可以有话直说，而不是在含糊其辞的表达之后自己也无法确定是否有人在听。

你可以想说就说，而不是选择千篇一律把自己变成一个谁也看不见的办公室“隐形人“。

你可以试试从容和淡定，让一切顺其自然，会有人喜欢你和你的商品。

你可以关心一下职场之外的话题，讲一个笑话，说一段往事，扔掉你的冷冰冰的面具。真情，而不是矫情。

不如试一试，下个周一，你不再装商界人士，而是装成自己去上班，看看你的个性、创意、幽默、魅力会不会全部回来。

引 言

你确定你说话有人听吗

让我们直面这个现实：如今商界已陷入废话中难以自拔。我们寄给股东的信夸大其词，想以此打动（或是迷惑）投资人。我们的产品宣传夸夸其谈、自卖自夸，让客户备受其害。我们发给员工的工作进度报告虽体积庞大如象，却根本没法阐明重要问题或客观事实，亮光微弱到还不足两瓦。

一个普通白领每天早晨来到办公室，联上电邮，拨通语音信箱，走进会议室，一下就被夸夸其谈和商务腔给吞没了：

经过对本行业所面临的经济因素和各种趋势的广泛分析，我们决定，要保持竞争优势地位必须进行结构重组。已组建专门工作小组负责审视各种问题和机会，并提交工作计划以实施任务关键型转变，而这些转变是把公司改造成为一家更灵活、更专注于客户的企业所必需的。

他也能一眼看穿这其中的内容，因为说话这么做作跟他在其他地方的正常说话方式恰好相反。他在公司外说话根本不是这样——而是充满人情味，有情节有内容，绘声绘色。谈话没有拘束、即兴发挥，充满热情，让人觉得有趣也由衷。之后他上网，在聊天室、留言板、博客、即时讯息（IM）里很自然地继续有啥说啥。他在虚拟世界里的生活甚至比在办公室还真实。

这些原汁原味的真实交流同公司各级主管和经理们那种造作的腔调有天壤之别。商界本来就缺少人情味，他们还空话连篇。开会、写备忘和经理们打交道，我们丢掉了谈话的艺术。废话已经成了商界的通用语。

但是商圈里人们大多匆匆忙忙、跌跌撞撞地往前奔。通过复制、粘贴很快炮制出一些空洞乏味的文章——从电邮服务器上发送出去那一刻起就成了笑柄。更糟的是，哪有人看啊。里面全是行话，实质内

容甚少——最重要的是——这些信息生涩难懂，态度傲慢，一副居高临下的样子。大伙对此心知肚明，除了那个点击发送键的傻瓜。

说服力

对这些空泛的信息我们已充耳不闻，结果就是没人再去认真听了。

看不完的图表，模式化的使命宣言，矫揉造作的讲话，受够了这些，还有什么非听不可的吗？我为什么要听？我关心的事有人关心吗？他们明白吗？电邮收件箱里会出现什么实事求是的东西吗？不用屏气。

这挺麻烦，因为在公司几乎每回我们要传达一条信息，都是因为想说服别人接受某个观点或采取某种行动。我们说服别人雇用自己，然后说服他们批准我们的预算，支持我们的项目，或是购买我们推销的产品。如果运气好，我们还能说服别人去完成分派的工作，说服上级给自己升职。

如果所有人都不理不睬，怎么可能再去说服谁。

说服力相当重要。唐纳德•麦克洛斯基（Donald Mccloskey）1995年进行的一项研究表明，GDP的四分之一同说服力相关《美国经济评论》1995年5月，Vol.85，No.2，唐纳德•麦克洛斯基，阿里欧•克拉莫（Arjo Klamer）。——作者注。

所以你要知道：现在有个绝好的机会来增强你的说服力。做个说话有感染力的人——真实新颖，引人入胜。没人理睬的商界傻瓜满世界都是，而这正是你的天赐良机。

我们互不相识，为什么对你这么有把握？是的，我们不是很有把握。可能你是那种写文章或发言从来不出彩的人，或者你可能在word文档里运行微软的语法检查程序，还觉得“真聪明，太有才了——每个修改建议我都照做”。

但我们确信你和我们一样。

我们确信你希望自己讲话有人听。

废话溯源

情况怎么会这么糟?

原因很多，但结果都一样，就是许诺一纸空文，传达满篇废话。首先，讲究“政治正确性”政治正确性：指利用中立的字句，避免侵犯他人，避免由于种族、性别、性取向、身体残障、宗教或政治观点不同而产生的歧视。——译者注（political correctness）的趋势让人左右为难，商界那些傻瓜不管说什么都得藏着掖着。其次，现如今怕担义务、担责任很普遍，律师把每份文书加工成不含任何承诺的弹性文本，故意什么实质内容也不说。再就是那些商学院、咨询顾问和大师们全都靠着包装旧概念、推出“新”理念来谋生呢。

此外，技术发展也是一个原因，人们非常便捷地就把商业中的一部分给自动化了，而这部分无论什么时候都不应该“外包”出去：那就是我们的语言。商界里有太多人不加任何考虑就放弃了这个影响力角逐中最大的筹码，要么用别人的行话，要么用泛泛的模板，或甚至让人代笔写讲稿。诱惑无处不在。我们现在都能选择从谈话和文章里删去个人风格。

自备探测器

在商务交流中穿行就像驾车行驶在佐治亚州的高速路上——到处都是陷阱，我们需要自备商务探测器。如果你想同听众建立起联系，使自己有说服力，就以下面这几个陷阱为路标：知道陷阱在哪，就躲开。

从根本上讲有四个陷阱：含糊陷阱、隐形人陷阱、强行推销陷阱和乏味陷阱。

含糊陷阱。“这正是那种协同式、以顾客为中心、以向上推销为目的、能减少客户流失、超越固有模式、可针对客户需求定制，兼顾战略性和策略性、同类最佳、无缝式整合、多渠道化的领先思维。它能协助客户真正确定方向。让我们放出试探气球，看看反响如何。”这就是商界那种“空热量”空热量：热量非常高，除高糖分和脂肪外营养接

近于零的食物。——译者注的言谈。不幸的是，这成了行规。那些一心想着妙语如珠或想证明自己目的的傻瓜就会掉进含糊陷阱，诱惑他们的是一些信息杀手，如行话、文字拖沓、拐弯抹角，用缩略语，以及含糊其辞。讲话简单直率才能避开含糊陷阱。

隐形人陷阱。商界就喜欢千人一面的“克隆人”——招聘起来容易，管理起来容易，培训和辞退也容易——并且几乎个个都那么听话。我们通过模板、代笔人和电邮把自己的语言外包出去，然后躲进一些算不上是规则的陈规陋俗里。商界的傻瓜们忘记了，是你的个人魅力帮你交朋友，谈恋爱，结婚，甚至找到工作。要写出有创意的文章、让人感兴趣，或不再靠电邮来处理办公室事务，这些都需要付出努力，但如果你想避开隐形人陷阱，就必须由此入手。

强行推销陷阱。商界有成堆的人都掉进了强行推销陷阱。夸大其词，报喜不报忧，对问题视而不见——我们可没在二手车场上学过推销，而是因为我们有人的本性，就喜欢往好的地方想。结果导致强行推销泛滥。半夜在电视上推销腹部健身器的可能觉得这办法有用，他们希望能打动几个毫不知情的观众，或是孤身一人的，或是喝醉了的。但要用这办法来说服（头脑清醒的）商界人士就大错特错了。一天下来，大家都讨厌有人来推销，而喜欢自己去买。如今借助大把的信息和即时通讯手段，人们对一切都持怀疑态度。他们知道什么是强行推销——又赶上对商界的信任处于历史最低——略带点强行推销的味道就会让人四散而逃。

乏味陷阱。你的工作伙伴都会考虑性的问题，会聊聊故事，会对生活那些非常细枝末节的东西感兴趣得不得了，会凭长相和行为来评价人。生活的目的就是享受乐趣。在《心理学引论》这门课上我们早都学过了，除了那些商界的傻瓜不知道——那学期他们一定翘课了。他们把自己一长串某主管某经理的头衔刻在脑门上，把提前包装好的数字一股脑倒给听众，就等于打了包票我们想听的跟他们没任何关系。那些即兴讲出来的小细节，很有人情味也很吸引人，现在都让位

给沉闷的概括总结了。如果你很会讲故事，知道怎么跟人交流，擅长创作和再创作，就能避开乏味陷阱。

天赐良机

那些卓越的商界领袖在生活中都避开了这四个陷阱。他们讲话实事求是，对工作富有热情，一周5天、6天或者7天都会在办公室展现自己的风格——我们赞赏这样的人，也愿意听他们讲话。杰克•韦尔奇杰克•韦尔奇：美国通用电气前CEO。——译者注（Jack Welch）、沃伦•巴菲特沃伦•巴菲特：美国伯克希尔•哈撒维公司CEO，著名投资人，被誉为“股神”。——译者注（Warren Buffett）还有杰夫•贝索斯杰夫•贝索斯：全球最大的互联网书店——亚马逊网络购物中心缔造者。——译者注（Jeff Bezons）都设法把有话直说作为公司的一大特色。他们都能毫不费力地让听众济济一堂。是的，我们公司的CEO也懂些小把戏，也发表讲话，但维珍集团（Virgin）的CEO理查德•布兰森（Richard Branson）在商界的风靡程度就像一位摇滚乐明星。

杰夫•贝索斯把亚马逊（Amazon.com）从一个没多少根基的初创网站发展成一家盈利公司，中间曾遭到媒体很多冷嘲热讽。但在最艰难的那几年里，每次听到贝索斯讲话，他的语气都像一个小男孩在圣诞节早晨打开成堆的礼物那么欣喜。公司起步的几年中，业务亏损的消息满天飞，贝索斯没有丝毫隐瞒。不说行话，不找借口，不讲废话，只看到他在办公室里热情高涨，魅力四射。

有话直说能成为整个事业的基石——恰恰是因为这种品质太难得了。

这远非语法规则或时髦用语的问题。这需要商界人士诚实，有人情味、有自信心。随便谁都能拼凑出一篇谈论“由可配置的智力资本带来可扩展的协同作用”的发言稿。但想简单明了地表达这个观点（不，我们可不知道那是个什么观点），就得花更多力气。

我们并不是建议你再回去上修辞课，也别觉得这书的作者是一群语法怪人，就等着你用动名词时揍你一巴掌，除非你自己特别喜欢（我们的意思是，喜欢动名词）。这本书是要告诉你，要坚持自我，重新用自己的声音讲话，给工作注入点人情味，注入点热情和幽默。

这样做回报非常大，主要是因为很少有人去尝试。周围都是垃圾信息，你会惊奇地发现，说话坦率一点、幽默生动一点，对你的帮助有多大。

此外，更重要的收获是在工作中能真正用自己的声音去讲话。使用模板，整天埋在电邮里，总是按部就班、一成不变，这样做可能省点力气，但并不能给我们带来工作之外的欢乐。以为这就能在小隔间里给你带来解脱，不过是傻瓜的白日梦罢了。

批评?务写作的平庸之作多得数不胜数。这些平淡无奇的书除了在语法上找茬，就没有哪一本能说出为什么商界的语言会如此沉闷，怎么会变成了这样。这正是本书最大的不同。

闹铃响了，醒醒吧。在工作中，你的个人风格、人情味和坦率的性格正被一点点抽走。让书呆子们发他们空洞的信息去，你的信息是为了沟通。

第1章 商业用语像迷雾(1)

2000年，安然公司（Eron）的经营状况从任何角度衡量都是成功的，我们继续保持竞争优势，并在每个重要业务领域都巩固了领先地位。我们拥有或通过协议拥有充满活力的战略资产网络，从而能更加灵活高效地提供值得信赖的广泛的物流解决方案……我们已从一家以资产为基础的管道和能源生产企业转变成一个销售和物流企业，其最大的财富是完善的商业运作方案和充满创新精神的员工。

——《安然公司年报》（2000年）

商界的人除非被逼无奈要面对面直接和人讲话——比如一位英语老师手持突击步枪——否则我们都知道会听到什么：主菜是各种流行语加没完没了的无聊议论，让人没法下咽，甜点就更没多少实质的东西了。

摆弄行话、废话连篇、含糊其辞，这三样是当代商业用语中的活性成分，构成了含糊陷阱。这种陷阱尤其多见，我们知道布陷阱的是毁灭人类文明的恶人。（好了，并非真是这样，但这么说感觉真好。）我们称之为陷阱是因为那些满嘴行话、含糊其辞的人确实根本就不是恶人。

其实就是我们自己。

当谈话对象是朋友、爱人、猫和保时捷时，这些人都很擅长沟通，说出的话既正常又健康。但让他们做个发言或写篇新闻简报，并跟海德先生打个招呼时，拿出的发言足有80页，大谈“协同增效联盟”和“未来走向参与流程”。所有这些都像刮过听众的耳边风，以致第87号幻灯片上那惟一有价值的一个观点也没机会熬出头了。

不仅是浪费更多时间和精力的问题。想一下新闻简报。要做到短小精悍，并面向普通大众，新闻简报经过反复编辑修改，比几乎所有其他文章都更花心思。然而新闻简报似乎表明，文章花时间越多越糟糕。专栏1—1节选自IBM公司的新闻简报。

如果你要拿红色记号笔划去这篇简报中的缩略语和废话行话，你旁边路过的人可能得叫救护车了，因为看上去好像你血溅满篇。又有一例，这家提供技术服务的公司头脑精明，声誉也不错，可还是摆脱不了陈词滥调，冗长的商务腔让人一头雾水。

任何人要想同读者或听众沟通，含糊陷阱都是个严肃问题：我们生来就对那种腔调不感兴趣，从来就没感兴趣过。就像你走路或呼吸时不会想太多，面对当代商务交流中那些“空热量”或“做作的热量”，你才不会去动用很多沉睡的脑细胞，直接就打发掉了。如果你自己都是这样，你的听众又何尝不是。

含糊其辞的根源

如果说含糊陷阱是因为摆弄行话、废话连篇、含糊其辞而造成的，那应该问问为什么那些平常挺体面的人觉得有必要去折磨自己的同事呢。有外在的因素——“政治正确性”、风险管理的需要、从众心理，但也有更不值得一提的内在因素影响。

我，我——想想吧——怎么总是“我”

造成含糊的首要原因就是，商界的傻瓜关注自己胜过关注读者。IBM的新闻简报本想让读者了解点内容，但行话和缩略语帮的是作者，而不是可怜的读者。

一个人写文章要是沾染了模糊语，通常是因为他的目标是哗众取宠而不是传达信息。想打动听众最卑鄙的做法就是，说些听不懂的词让他们觉得自卑，因此要想打动听众（或在无话可说时）有条退路就是抛出几个套环，比如“价值定位”啦、“消费者心理占有率”啦、“生态体系”啦。这样说话人好似一个思想的发电厂，生产的理念高入云端，都不能用世俗的语言来表达了。当某个人一心想表现出能说会道来实现“矫枉过正”时，往往有种很奇怪的不自信在左右着他。

推脱逃避的普遍性

人们掉进含糊陷阱最终讲起话来像傻瓜，这第二个原因就是怕说话太明确。

在商业中我们希望能避开承诺。责任义务太吓人，所以我们就不停堆砌词语来包装自己的观点，什么都不放过，如天气总体情况怎么样，目前没法决定的12个理由，我们为什么都同意这个问题很重要，为什么一般要多研究研究再决定，等等。

作为对比研究，我们想想婚誓吧。按惯例都说“我愿意”，就三个字，干脆利落，无处可藏。不用从句来修饰，也不用冠冕堂皇地说“我们”来推脱个人的责任，就说我承诺要这样做。

很多含糊陷阱的根源就在于想推脱逃避。如果什么都不想说，你会设法用很多词说一通废话。读者会识破这点，也就不再费劲去找什么意义了。

美化枯燥生活：迈阿密应收账款

追求含糊还有第三个动机，那就是商界的傻瓜们不管具体做什么工作，都一直坚持不懈地想给自己这份赖以谋生的活涂上一层传奇色彩。商界在所有这种渲染下不再去谈论工作了，而是容许那些傻瓜摆出一副秘密特工或橄榄球四分卫四分卫，橄榄球赛中的一个位置，通常是进攻组的领袖。

谈到职业，世上基本可分成两类人。一类可以在鸡尾酒会上谈谈自己做哪行，?消说肯定会被团团围住，人们都想了解一下内情究竟怎样。如果你是国际间谍、演员或是体育明星，你的工作真是“酷”（从事职业研究的博士是这么说的）。

但对我们大多数人来说，工作跟名气的关系不大。我们收发邮件、下载附件、保存起来、读读编编，有时还归档或复印，这样就丢不了。我们再发给其他人，他们改改格式，再发给另外的人。这些材料会储存一段时间，然后又找出来，到处摘点凑成篇幅更长的文件，这就成了我们说的“智力资产”（因为我们不想说这些是“大文件”）。

我们在加拿大当咨询师的一位朋友艾薇儿•戴尔说得一针见血：商界无聊得很，所以还没看到有哪部电视剧以“迈阿密应收账款”为题材上世纪80年代，电视剧《迈阿密风云》风靡全美，情节围绕

暴力、枪械、毒品，扣人心弦。故文中说“迈阿密应收账款”这样枯燥的题材不会被拍成电视。——译者注。她的观点不难理解。但我们还是试着用下面这段体现一下：

棕榈树在办公大楼光洁的玻璃前摇曳。一个帅哥皮肤晒得黝黑，穿着价格不菲的西装，把法拉利车的钥匙交给门童，风一样刮进办公室。他冲那位超模眨了眨眼，然后打开了PPT文档（那位超模是在为《体育画报》拍泳装版照片的间隙临时过来做接待员）。

他点开PPT文档里的“内容提示向导”，但之后——轰一声——一扇窗户炸开（好吧，原谅我们吧），是电脑屏幕上的一个窗口跳了出来，通知有新邮件。要抉择了，是打开Outlook看邮件，还是继续给PPT选择色彩方案？什么都不管了直接拨语音信箱吗？还是冲到大厅的咖啡间，去释放一下压力？

不，还是拨语音信箱吧。他左右转动着椅子，优雅地按了按免提电话，滑动手指按下那个写着“语音信箱”的高科技按钮。史蒂夫•斯达德理扫视了一下四周，确定没人，便输入了个人密码。话筒里传来一个疲惫的声音：转发中。之后是个无精打采的声音：转发中。再之后是疲倦的一声：代表吉姆•迪沃斯转发中。之后传来口气严厉的一个声音：公司沟通。之后，是傲慢的一声：“我是吉姆•迪沃斯。”

气氛越来越紧张，最终吉姆•迪沃斯把炸弹投了下来：我代表董事会执行委员会的全体成员和其他你们或许在公司年报中已看到照片的高管，很高兴地宣布，我们的“联合劝募”活动比上一年筹款额提高了4%。

（这时广告闪进）

第1章 商业用语像迷雾(2)

即使文笔最棒的编剧（跟上面这位没什么关系），要是根据商界一个普通上班族的日常生活来写部作品，恐怕很难找到买主。这种不自信是商界人变成商界傻瓜的另一个原因。我们都想当明星。所以这种商界怪癖（就象吉姆•迪沃斯一样说话让人崩溃）的根源在很大程度上同摆酷的心理有关。

在你举白旗，把灵魂出卖给那些傻瓜之前，先想想吧，如果你能避开含糊陷阱，能说话不带术语，避免废话连篇，也不含糊其辞，那才能使你成为明星。要首先为听众着想，去传达信息而不是总想着怎么说更动人；做出承诺时坚定而明确，而不是像通常商务中那样反复无常；接受你的工作而不是总想着用它摆酷。

在星巴克里做实验

到这你可能会琢磨，到底值不值得啊。大家讲话都含含糊糊，要改掉非下大力气不行。真那么重要吗?

我们决定做个实验。2003年8月，我们在亚特兰大选了一家星巴克来研究语言含糊对人们的影响。方法很简单，我们把两篇出自真实公司的文章拿给一些普通顾客看。一篇用词直白，另一篇是典型的商务腔——全是废话（两篇文章中公司名都隐去了）。然后我们让这些受访者从列出的30个心理特征（正面和负面特征各占一半）中来分别选出与两家公司相联系的词语。

我们一杯接一杯地喝咖啡，都够托浮起哥斯达黎加的经济了。尘埃落定，我们得到以下结果：

1.废话有废话的气味，但可不是香奈儿5号的气味。

不算意外，星巴克的主顾们并不喜欢那篇讲废话的文章。他们给那段文章分派了四个特点，其中有两个是“令人厌恶”和“无礼”。这说得通，因为如果有人冲你讲废话，这不难想到作者或说话人既可恶又无礼。有点意外的是，被调查者还把其他负面特点同废话联系起来，

包括“固执”和“不可信赖”。15个正面特点中没有一个被联系到讲废话的文章上。

2.语言直白得到赞誉多——甚至可能有些夸大。

另一个样本的遭遇要好很多，讲话直白被赋予五个正面特点：讨人喜欢、有活力、友好、鼓舞人心、富有激情。跟讲废话的文章相反，15个负面特点没有一个被联系到语言直白的文章上。

这个小故事说明人们喜欢有话直说的人，这点至关重要。心理学教授罗伯特•列文（Robert Levine）在其著作《说服的力量》（The Power of Persuasion）一书中写道：

在人际交流中，有一个因素如果你能把握，会比其他方面更有影响力……那就是受人喜欢。我称之为魔力弹，因为如果听众喜欢你，其他事你都做错了也不要紧。如果不喜欢你，你样样都做对了也没有用。

3.大词出力不讨好

商界的人动用50%的字去表达5%的观点还有一个原因，他们觉得用词简单了会显得自己知识水平不够高。因此才说“发起项目行动计划”，而不说“开始着手吧”。我们怕直白的语言可能会显得自己笨头笨脑。

我们的研究表明恰恰相反。“知识水平高”和“受过良好教育”包含在我们研究的30个特点中。星巴克的研究结果表明，从统计学角度看，语言直白的文章和废话满篇的文章在这两个特点上没有区别——啰嗦再多也是白费力气，这表明只有作者本人在孤芳自赏。

回到原来的问题。说话直白会有影响吗？毫无疑问，而且它的影响方式比我们多数人想到的更复杂。你的听众，那些每天光临星巴克的人，不喜欢废话。更重要的是，他们看到废话就会对讲废话的人或公司产生先入为主的负面印象。当他们看到直白的文字，会觉得写文章的人也很不错。

结论就是：废话连篇会蚕食掉你的个人资本，而有话直说则会带来额外收益。

投资要明智，如专栏1—2和专栏1—3所示。

第2章 精英用词最愚蠢

假如你在20世纪60年代是特工，可以驾着特制的汽车，借尾管排出的烟雾溜之大吉。假如你没干过这行，或没赶上那个年代，对引诱热辣的敌方美女间谍也并不在意，那只需找辆20世纪80年代大众柴油车或通用汽车，猛踩油门也能装装放烟幕的感觉。

但商界的傻瓜们有他们独树一帜的烟幕弹。如果有人觉察他们难胜其职，最好的办法莫过于抛出些诘屈聱牙的言论来脱身，而且似乎公司的高级管理层（按理说是最精明的）更是个中高手。所有那些看似高深、貌似聪明的词语，效果同预期恰恰相反——让说话人显得蠢上加蠢。

听众很清楚商界傻瓜们何时在放烟幕。当听众听得一片茫然，不管你在说什么都再也没必要专心听时，他们就有空来想想这“不知所云”到底是谁的错。

当然是你的错。

滥用专业术语是问题所在

行话给“含糊陷阱”奠定了基石，问题并不在于“专业术语”本身——只要使用得当——很大程度上与说话人的意图有关。各行各业，甚至职业保龄球都有一套圈内术语，行家们借此言简意赅地表达他们的才智。

假设你置身于一个集邮家的聚会，有个看似特别无聊的人开始大谈“Z格底”和“倒置的珍妮”，在集邮家的聚会里不知所云就是你的不对了。真正的行家在真正的专业场合要操起行话，因为行家理所当然认为在场的人都知道什么是“倒置的珍妮”。（不是一种新流行的鸡尾酒，更不是《性爱圣典》里的体位。而是一种稀有的美国1918年发行的航空邮票，由于印刷错误，邮票上“柯蒂斯•珍妮”教练机的图案上下颠倒了。）

真正的行话——地道行家间使用的专业术语——并不要紧，滥用行话才是问题所在。

含糊陷阱在很多商务交流中，尤其涉及一些并不广为人知的话题，如战略或者技术利益等，真正的专业实力不仅难得而且价格不菲，因此很多商人弄虚作假冒充专业，使用行话是最廉价的方法。听者憎恨行话，观者避之不及。下面这个来自软件公司Platform Planning的网站的例子并不鲜见。

Platform Symphony为业内领先的企业级软件，将计算密集型应用服务和流程分布于现有的异构IT资源中，并使之虚拟化，创造出可共享、可扩充、可容错的基础设施，从而提供更快捷、更可靠、成本更低的应用服务。

很明显，他们诉求在于要购买异构、容错、企业级软件的冲动型顾客。

用一串词藻生造一个战略

行话的作用并不仅在于大词小用，有时根本就是大词空用。比如商业傻瓜们发现没有一个切实的战略时，他们可以用一串辞藻生造出一个战略。既然很多别的公司都这样做，没人会真正注意。当然，这正是症结所在。

以下内容节选自可口可乐公司的一份内部备忘录，由其前任CEO道格拉斯•达夫特向员工发布。

……即将把资源投向公司业务最具发展潜力的领域，要摒除运营中的繁琐流程，提高效率。随着我们日益高效、出新和敏锐，我们会加强同客户的关系。我相信，你们会领略到，通过更好的“走向市场”的战略，一体化将促使我们在北美市场取得更大进展，造福客户、员工和整个体系。通过精简业务结构专注于（选定的）渠道，会更有利于客户同我们进行业务往来……

绝妙好文。这段话的巨大启示在于它能用于任何一家公司，可口可乐、杜邦保险、辉瑞药业或者巴博渔具。

无话可说时，用行话是最佳办法。

最傻的行话是怎样炼成的

要传达坏消息时，行话成了商界傻瓜们最大的盟友。商界在发布坏消息时总是格外费劲，常用一层又一层的烂泥来裹住真正有价值的信息。华纳音乐集团（Warner Music Group）CEO小埃德加•布朗夫曼（Edgar Bronfman）在宣布公司全球裁员20%的备忘录中，他的开场白是这样的：

今天我们要宣布一系列必要的重组方案，这对于华纳音乐集团的未来至关重要……近几个月来，在公司高层密切合作下，根据对公司需求和运营各方面细致详尽的分析，我们制定了这些措施。尽快做出必要的改变极为重要，这样华纳能够开始以更大的力量和信心向前迈进，成为一个更具竞争力、更灵活、更高效的公司。

噢，是的，而我们要裁员20%。问题在于，不管后面要说什么，这些拐弯抹角的空话都削弱了其可信度。如果前几勺尝起来像牛肉，那么别指望听众会以为后面的菜是牛排大餐。

虚荣是行话的帮凶

第一宗罪就是虚荣作怪——而行话这个帮凶万事俱备。有些公司，还有那些占据其位的傻瓜们，似乎就是不能靠自己的能力说话，所以就不停粉饰、绕圈子、左添右加，最后看起来活像那些手术整形过度的可怜傻瓜。

在埃森哲公司（Accenture）的年报中我们读到下面的文字，用以描述公司是如何实现了“市场差?化”：

我们尽力发挥精深的行业、流程和技术专业技能，以及无与伦比的规模优势和复杂的变革能力。

我们无缝式整合贯穿企业转型完整生命周期的咨询和业务外包能力。

我们利用公司专利资产和全球交付网络来保证质量、速度和更低的成本。

我们不清楚埃森哲公司在照一面什么样的镜子，他们真觉得这样说让自己看起来很优秀吗？甩掉那些粉饰的文字，还事实一个得见天日的机会吧。

废话鉴定指南

我们前面提到的“废话阻击器”软件带有一个包含350个词的词典，这些词都够得上是行话中的废话。很显然，编辑这么多废话词汇是件危险性高、科学性强的工作。请注意，该工作由训练有素的专业人员实施，他们对于处理和识别废话有丰富的经验，因此我们建议任何效仿者都应小心谨慎，不要冒险。另外也建议您备好一双齐膝的橡胶靴。

不管怎样，为使“废话阻击器”软件的这本词典内容更丰富，我们以“装腔作势废话征集大赛”的名义向咨询公司的一万多名员工发起调查。奖品是加州斗牛学院周末游（真的有这么一所斗牛训练学校，是不会造成人身伤害的那种），结果收到了9 672个词条，几百名参赛者都是这世上对行话最深恶痛绝的人。从本书末的“附录”中可以看到“废话阻击器”软件中收入的部分术语。专栏2—1是“最臭名昭著”上榜词条。

一旦你用了“废话阻击器”这样的工具或是看到这样的一个词条，你就会着手检查自己是否也在说无用的废话。实际上，这个软件的长远影响在于改变你的行为。红黑相间的牛头键总嵌在文字处理工具栏上，发挥着一种巨大的威慑作用，因为每个人都有很多废话急需抛弃。

千万改掉行话恶习

滥用行话是导致语言含糊的根本原因。这会让人慢慢堕落为白痴，但如果你想同听众交流并说服他们，不妨从选词入手。

要帮你戒除滥用行话的恶习，我们不会列出一串写作技巧、文风指南、参考手册，或甚至推荐几个催眠师。那些我们都试过，但没用。不过我们确实知道一两招可能会有帮助。在有话直说的改革运动

中，我们逐渐发现如同谚语“熟则生狎”所说，同样，认识到废话的危害就会开始鄙视它。一旦我们开始考虑行话这个问题，就会觉得它随处可见。我们会开始厌恶见到的行话——包括从我们嘴里和键盘上喷出去的废话。

因此要戒除说行话的恶习，最重要的一条就是要对行话生出一种刻骨仇恨。要是你不易于发怒，那强烈的厌恶也行。一旦你意识到用行话对听众多不尊重，你就会开始更多地注意这个问题。

接下来难题来了。我们不是低能的怪人，不想用行话去惹恼那些我们最需要打动的人（嗯，一般来说不是）。我们说行话是因为它是条捷径，有时候，说话不着调、啰里啰嗦要比干脆利落的表达来得更容易。

千万别动摇。如果你想打退堂鼓，比如在明确提出一个很有建设性的观点后觉得很害怕，那不妨找你的支持者，比如那些同样被折磨的行话狂们。

改掉行话恶习，含糊陷阱也就没那么恐怖了。

第3章 “我尽量长话短说”

我的发言会很简短，但到不了萨尔瓦多•达利那种程度，他的某次发言可谓世界最短。他说“我尽量长话短说，我说完了”，然后就坐下了。

——爱德华•威尔逊

回想你上小学时，老师可能布置过阅读作业。文章时长时短，可谁也不会抱怨文章太短。

然后周末到了，父母为你打扮，带你去教堂、犹太教会堂或其他类似的地方，那儿有专职的牧师负责忏悔之类的事。你别提有多可爱，但一脸痛苦。你听牧师布道，可能他会用55分钟讲“你们愿意他人怎样对待你们，你们就怎样对待他人”见《圣经•马太福音》第7章。——译者注或者同样话题只讲10分钟。为什么有人花55分钟表述这些，你总也弄不懂，但10分钟的那段真是另人回味无穷。简明扼要，让人喜欢，大家都能明白说了什么。

长有长的优势，但在涉及到词句、文件还有发言时，它该与“简短”结盟。

简短是一种美德

葛底斯堡战役对于美国联邦是一次代价沉重的胜利，也标志着邦联政府的垮台。有45 000多名士兵在战争中牺牲。（美国人口在1863年时还不足3 500万。按今天的人口数量想象一下，如果一场战争有325 000士兵牺牲，你就有概念了。）无论从什么角度，这对一个国家都是至关重要的时刻，需要总统发出顺应时势的声音。

但在公墓的落成典礼上，林肯并不是主要发言人——主要发言人是著名演说家爱德华•埃弗里特（Edward Everett）。几乎没人会想到林肯总统很擅长演讲。林肯总统的演讲简短得让人瞠目，只用270个字就非常充分地表达了自己和全国的感受。

下面这段值得一读，请别跳过。记住，这篇演讲很短。

87年以前，我们的祖先在这片大陆上建立了一个国家，它孕育于自由，并且奉行所有人都生来平等的原则。

现在我们正投身于一次伟大的内战，以检验这个国家，或任何一个孕育于自由并奉行上述原则的国家是否能够长久存在下去。我们在这场战争中一个伟大战场上相遇。我们来此是为了贡献这个战场的一部分土地，作为那些为这个国家的存亡而牺牲了生命的人的安息之所。我们这样做完全合适并且非常应该。

但是，从更深的意义上说，我们不能贡献，不能圣化，不能神化。在这里战斗过的勇士们，无论生死，已经将这片土地神圣化，我们微薄的力量远不可比拟。世人将不会注意和铭记我们今天在这里说的话，但世人永远不会忘记勇士们在此所做的一切。更重要的是，我们活着的人应该献身于那些在此战斗过的人们勇于推进但尚未完成的事业，我们应该在这里把自己奉献于依然留在我们面前的伟大任务。他们的光荣牺牲激励我们以更大的献身精神致力于他们曾经彻底为之献身的事业。我们在此立誓：决不能让死者白白牺牲；在上帝的庇佑下，要使这个国家获得自由的新生；要让这个民有、民治、民享的政府永世长存！

1863年11月19日 宾夕法尼亚州 葛底斯堡

尽管林肯总统非常谦逊，但整个世界都关注到了他演讲的内容，这篇演讲至今仍被传颂，被认为可能是历史上最伟大的演讲之一。大多数人印象中都没觉得演讲这么短，因为林肯把需要表达的内容都表达出来了，并且雄辩有力，之后嘎然而止。

在这个典礼上，爱德华•埃弗里特的演讲有13 500字，讲了近两小时。我们本来也想照录在这，但觉得你可能对这篇讲稿耳熟能详了。

文件得了肥胖症

那些持续一个多小时的发言，还有长达4分钟的语音邮件（结尾从来不会有人听）都让我们深受其害，这其中的原因在于，篇幅长就意

味着写文章花了功夫。写篇50页的文章要花不少时间，但如果你只交5页，看起来就好像对工作没怎么用心。

高中老师就会用这个办法。学期论文必须写20页，外加两页注释，参考书不得少于5本。在某种意义上，这个办法对指导高中生是有用的，学生可能根本不知道讨论某个话题需要多少篇幅。同样，这还能治治那些根本不想完成作业的学生，因为写出5页的垃圾没有写15页那么容易。

但是在商界这类方法并不那么奏效，因为目标不是在图书馆花12个小时以上的时间，而是沟通、说服、赢利。

很多高中生完成学业，长大成人，找到工作，做商务报告，可能高中时学的东西90%都忘了，但有几样一直记得，其中一样就是愚蠢地追求文章篇幅。这不是件好事。

复制，粘贴，膨胀

有人觉得篇幅长意味着看问题深刻，但通常情况相反。如果你向经验丰富的编辑请教，她会告诉你，写出成功的短文要比写长篇难得多。商界的傻瓜们根本就没真正动笔。100页体形臃肿的PowerPoint不过是拙劣地从另外六篇体态膨胀的发言稿那里照搬来的，而那六篇则是在最后要交稿时才拼凑起来的。如果有人真正用?去做，那其中大部分内容都可以删去了。

元凶是谁呢？我们的朋友——“复制”键和“粘贴”键。在使用打字机的年代，不管要写什么，都得先打好腹稿。那时写出个长篇真是了不起，现在可不是了。通过软件能轻而易举地把段落、文章和发言稿不断回炉。在电脑上“复制有思想内容的材料”和“复制空洞的垃圾”应该分成两个不同的键，但可惜是同一个命令，把好的坏的都搅在一起了。商界的人沉迷于“避免重复劳动”的原则，不鼓励任何人浪费时间去加工整理草稿（创造力可以休矣）。最重要的是，有了软件，再长的文章写起来也不难了。

体会短小精悍的词

优秀的演讲者除了发言简短，似乎还能成功运用很多短小精悍的词（单音节和双音节的词）。

温斯顿•丘吉尔是位语言大师。他对词语的驾驭能力能让整个世界都抖擞起来关注事态——在真正需要着眼关注的时候。丘吉尔有些最著名的文章中蕴涵着一种冲劲，听众会感受他的想法一个接着一个不断地轰鸣回响。那清晰的语言和简洁的行文对我们有种难以抗拒的吸引力。

我们决不气馁认输，我们将战斗到底。我们将在法国作战，我们将在海上和大洋中作战，我们将有愈来愈大的信心和愈来愈强的力量在空中作战；我们将不惜任何代价保卫我们的岛屿。我们将在海滩上作战；我们将在敌人登陆地点作战；我们将在田野和街头作战；我们将在山区作战；我们决不投降。

1940年6月4日《对下议院演讲》

这是20世纪历史上最广为传颂的一篇演讲，并且实至名归，因为即使到今天，他的话仍会让人激动不已。全文没有一个四音节的长词，全部一目了然。他的语言打动了世界，让希特勒惶惶不安，并说服富兰克林•罗斯福制订了《租借法案》。

我们不太可能面临这么强大的威胁。但如果真遇到了，那要记住这点：我们随时都可以把那些单音节的词调动起来，发挥它们的作用——即使在工作中。

弗莱士可读指数

1946年，鲁道夫•弗莱士博士（Rudolf Flesch）设计出了“弗莱士可读指数”。通过研究，他根据文章对读者教育水平高低的要求，发展出一种计算文章难易度的方法。他发现，长句和长词要求读者教育水平更高，付出精力更多。一个句子超过21个词读起来会很困难。当词语音节平均数接近2的时候，可读性会降低。

这听起来很残酷，但别忘了大多数英语单词都是单音节。

他设计了一个复杂的公式来计算他所说的“可读性分数”。按1到100来打分，100分为最易读。下面是弗莱士计算出的一些表明他公式应用的例子。

连环画92

《体育画报》63

《华尔街日报》43

美国联邦税务局税法 -6

不同分数适于不同读者。写篇可读性分数为100的文章可能性也不大（除了“特警灵灵狗”《特警灵灵狗》（See Spot Run），也译《警犬追杀令》：喜剧片，美国华纳兄弟公司2001年出品。——译者注），因此我们也不建议要追求这么简单。但一般来说，如果你想让普通的商界读者看懂并真正看完，你的文章可读性分数至少要在35分以上。

长篇大论的真正问题在于妨碍你同听众交流。满眼都是带术语的句子，一个接一个的，让人觉得灰心丧气，总担心听不懂。同样，轻快简短的词让我们觉得心领神会，能看懂了。

这与上次你参加的那个长达两小时的商务发言不同，当时发言的傻瓜每隔半个来小时就得提醒大家他的发言提纲。简短的文章和发言都不会把负担推给听众，让听众去梳理文章的逻辑。反正大多数人都不会去为这事费力。

虚伪是表达的大敌

下文是真正短小精悍了。

□简短的发言出拳更有力（像林肯这样优秀的演说家就使用了这一技巧）。

□短句比长句给人印象更深刻（可以长短句混搭，但对大多数人而言，一个句子要是超过21个词就太长了）。

□单音节的词势头足，并对多音节词形成冲击（丘吉尔掌握很多多音节的词，但在最关键的时刻，他把长词束之高阁，而青睐单音节词）。

第4章 当克林顿被问及“是吗”(1)

要想表达清晰，虚伪是大敌。如果一个人的真实目的与他所宣称的不同，他会本能地去使用多音节的词和毫无生气的习语，就像乌贼喷射墨汁所用的障眼法。

——乔治•奥威尔

我们赞同奥威尔的看法，现实中随意喷出的废话确实太多了。就以美国前总统比尔•克林顿在大陪审团前的证词为例。

检察官：无论本尼特先生是否知道你同莱温斯基女士的关系，他说，“克林顿总统先生同莱温斯基女士没有任何形式的不轨行为”。这完全是谎话，是吗?

克林顿：得看这个“是”的意思。如果那——如果他——如果这个“是”包含了“现在是，现在之前从来不是和现在不是”这三种状态，那是一回事。如果这个“是”意味着“现在没有丝毫关系”，那他的话是完全真实的。

就闪烁其词而论，比尔•克林顿总统在大陪审团前的回答算不上漂亮，但商界人士在多数时候讲话都是这种风格。

商界的傻瓜们都得了“责任恐惧症”。他们始终生活在恐惧之中，生怕要对什么切实的事情负责，他们东拼西凑出一堆泛泛的话语，听上去隐约觉得挺肯定，但实际什么也没说。比如，“我们的软件使客户在很短的时间内就获得了相当数量的投资回报”。是的，这话出自现实中的一次新闻发布会。我们觉得这是正回报率，但谁知道呢。在什么时间范围？不知道。

擅长含糊其辞的大师可是私企的特产。《纽约时报》曾在社论《食品金字塔计划》中指出，联邦政府颁布的“全民健康饮食指导方案”（修订版）中躲躲闪闪的言辞赫然在目。最近有报告证实，糖类食品会导致营养物质流失，诱发肥胖。结论很明确。但看看《纽约时报》是如何分析联邦政府专门小组对调查结果的描述：

专门小组的13名医生和教授把研究结果归纳成9条健康饮食建议，并没有提到食糖。相反，他们有一条建议毫无用处：为保持健康合理选择碳水化合物。

为达到这种含糊效果，专家小组成员实际要删去自1980年就开始推行的另外5项原则，其中在谈到食糖问题时是明令禁止，如“不要摄入太多糖分”……

肥胖已成为一种流行病，公众迫切需要权威的建议。政府挑选的专门小组成员同制糖业存在关联，导致政府失去公信力。政府可以通过修改有关食糖方面的建议来恢复公信力并完成促进全民健康的使命——而不是促进制糖业游说团体的利益。这样写如何：“减少食糖添加量。”

2004年9月1日《纽约时报》社论

商界真正的流行病就是语言含糊。在需要明确表达立场时，似乎只有最优秀的管理者才能站稳脚跟，不至于像果冻那样摇摆不定。最有名的当然是杰克•韦尔奇：“我们在所涉足的行业都要争取第一或第二位的排名，否则我们要么改变状况，要么关掉，要么卖掉。”还有疑问吗？想象一下如果韦尔奇总跟那些商界傻瓜们待在一起，那他可能就要这样说了：“我们会在本行业名列前茅，除非竞争格局发生不可预见的变化，从而影响到我们与战略投资、收购或战略执行相关的竞争能力。如果情形如此，或许我们在行业中的排名会有所变化。”

韦尔奇是个极为少见的好榜样——他的词典中没有含糊这个词。

含糊其辞藏着坏消息

有时人们语言含糊是因为还没想清楚。尽管这样写出来的文章很糟糕，但有时谁都免不了。但还有些时候，说话含含糊糊是因为有事要掩盖。

我们比较一下两类公司在年报中写给股东的信：一类声誉很好，普遍评价高；另一类最近刚接受财务丑闻调查。我们按弗莱士的“可读

性指数”（分数越高，文章越简单易懂）算了一下，见表4—1。表4—1

有话直说还是丑闻缠身

这并不是说凡是“弗莱士可读性分数”低的公司都应被起诉，但它确实表明，“含糊陷阱”的第三种成分——含糊其辞——很值得研究。如果我们看不懂，可能是因为有人不想让我们看懂。

所有这些从更深层面审视了“含糊陷阱”。在星巴克研究中我们看到，用含含糊糊商业腔写文章的公司以及写文章的人都给读者留下了负面印象。我们对一些“信誉最差”的公司的调查表明，在亚特兰大的星巴克参与我们调查的人感觉是对的。如果听起来像废话，可能实际上就是废话。

或许这没什么可奇怪的，如果你有事要掩盖，自然会说话躲躲闪闪。比如肯尼斯•莱和杰弗瑞•斯基林在写给安然公司股东的最后一封信中（安然2000年的年报）常让人不知所云。节选如下。

我们拥有或通过协议拥有充满活力的战略资产网络，从而能够更加灵活高效地提供值得信赖的广泛的物流解决方案……我们已从一家以资产为基础的管道和能源生产企业转变成一个营销型和物流型企业，其最大的财富是完善的商业运作方案和充满创意的员工。

安然公司写给股东的信就跟天书一样，因为它的经营状况早就让人看不懂了。管理层有问题想掩盖，含糊其辞就提供了便利。

好，反面例子说得够多了。下文节选自2004年谷歌致股东的信，是我们见过语言最直白的一篇。

谷歌不是一家传统意义的公司，我们也不打算成为这样的公司。在谷歌作为一家私营公司的发展过程当中，我们用独特的方法管理谷歌。我们还强调一种充满创造力和挑战性的氛围，可以帮助我们向世界各地的用户提供客观、准确和免费的信息。

许多企业都曾遭受不合理投机、首次上市量太小和股票价格波动等问题的影响，最终损害了企业和投资者的利益。我们相信，我们基

于拍卖的IPO将会最大程度地解决这些问题。

虽然我们可以讨论自身业务的长期趋势，但不打算提供传统意义上的收益指南。我们不能在一个狭窄的范围内预测我们每个季度的业务发展情况。

一个被各种短期目标所困扰的管理团队，就像节食减肥者每半个小时称一次体重一样，毫无意义。

谷歌向员工提供许多优厚的福利，包括免费的餐饮、医疗和洗衣机等。我们将认真考虑这些福利给公司带来的长远优势。谷歌将增加他们的福利而不是逐渐减少他们的福利。我们认为，对于员工福利，很容易“小事聪明大事糊涂”。这些福利能为员工节约可观的时间，并增进他们的健康和提高工作的效率。

不作恶（Don t be evil，Google 的“非正式企业格言”）。我们坚信，如果一家公司即使要放弃一些短期收益也要为这个世界做些好事，那么它最终会给我们——无论是股东还是其他各方——带来更大的收益。这是我们企业文化的重要组成部分，并且得到了整个公司的认同。

第4章 当克林顿被问及“是吗”(2)

你能接受这样的献词吗

在美国企业界没人愿接受这样的献词，但这种趋势正在形成。商界的人尽讲废话有个主要原因就是他们丢掉了自己的声音。我们放任自己的个性被有组织地阉割，直至被完全遗忘。

商学院产出的都是千篇一律的人；“政治正确性”的要求四处蔓延，要求每回打喷嚏都得由12人委员会批准；哪家公司即使有一丁点“风险偏好”也都被企业丑闻给彻底打消了；公司为每件事都设定了标准，从发言形式到电邮签名到着装规范到绩效考评，样样都有。

难怪我们大多数人都觉得工作场合不应该有个人风格。但抹杀了个性就削弱了同听众的沟通能力。一旦你压抑了自己的个人风格，那别人有什么理由要记住你或是要听你讲话呢。以后给你的献词就会和本章开头那个可怜虫一样了。

这就是隐形人陷阱。表面看来，每家公司都想借助广告宣传和市场营销来实现自身“差异化”，但在公司内部，却要求大家一模一样。商界喜欢千人一面的“克隆人”，因为都能用同样的方法培训，同样的方法付薪，最终行为方式也都一样。一个“克隆人”走了，公司总能以同样薪水再雇到一个。经理们喜欢“克隆人”，因为他们都按经理的意愿做事，管理他们能达到一种规模经济效果。产出标准化的产品对生产系统来说轻松许多，同样的道理，产出标准化的人对管理层系统也轻松多了。我们一旦踏入职场，压力就摆到面前：这就是规定，现在，按规矩来。

然后我们就习惯了这样的规矩。听过自己打商务电话时的声音吗？注意到跟平时打电话多不一样吗？我们一进公司就摆出那种很特别的腔调，听起来很老练的样子，因为大家都这样做。潜意识中，我们也怕不这么说话，人们就可能不拿我们当回事。

幸运的是，循规蹈矩的大浪不仅催生了克隆人——也给你带来一个展示个人风格的机会。如果谁有办法能在千人一面中脱颖而出，会显得格外与众不同。你要做的只是把职业环境包裹下人性化的一面展示出来。

打赢反隐形之战

如果你想赢得这场反隐形的较量， 有四个方法可用， 成败都系于此。

模板。没的说，很方便，但你放弃自己顶呱呱的个性去换取一堆反复用过的PPT报告，这非常不划算。模板不仅指软件，还包括那种普遍填空式的思维模式，被那些傻瓜们应用在业务的所有方面。傻瓜们煞费苦心地去“权衡利用”别人的材料，再把现成格式的PPT报告填满。如果你希望听众都打起精神来关注你，就要在发言中体现出自己的特色和个人风格。

润色。不，说的不是东欧那个又大又冷的国家的人指波兰人。英语中“波兰人”和“润色（文章）”的拼写是一样，都是“polish”。——译者注，他们帮不上你。这里指的是商界傻瓜们把PPT报告和讲稿涂脂抹粉进行包装润色，弄得像备忘录一样枯燥无味，不像有人会愿去听的东西。在商学院的报告课上，无懈可击、一板一眼的发言会让你拿高分，但对于听众，他们则会高呼“早编好的”，“早背过的”，“都一个模子出来的”。把那种润色的文字去掉一些，展示一点人性的不完美吧。

幽默。人们喜欢幽默，他们会特地去听那些幽默大师说话。可惜我们大多数人到公司之前就把幽默感留在停车场了，但大可不必这样。要避开隐形人陷阱，你不用非得像独角戏喜剧演员那样机灵而又专业地运用幽默。

拿起可恶的电话。商界的傻瓜们对隐姓埋名很执着。宁可发邮件，为对方收件箱凑够第500封，也不愿真正交谈一回。如果你想在职场过一辈子这种雷达都看不到的隐形人生活，那发发无聊的邮件，和

20个不知模样的人开开电话会议，很快就能退休拿金表以前美国一些公司会在员工退休时举行退休晚会并向其赠送金表，因此“拿金表”寓意“退休”。——译者注了。如果你想避开隐形人陷阱，就不要再隐匿在那些无形的工具后面。

你可能会问：“到底为什么要冒险呢？有什么好处呢，我可以继续像现在这样保持低调。”

但确实会有丰厚的回报。你有一项能力会增强，它是事业发展的基石，那就是说服力。如果你曾被解雇过，曾被“结构调整”出原来较高的职位，或是曾在部门之间被调来调去，你会知道，一个职位所带来的那种貌似强大会转瞬即逝。你唯一的力量就来自于你能说服别人按你的意愿做事——在本质上——就是你的个人魅力。

同样重要的是，一旦你脱去身上一直穿着的紧身衣，会感到莫大的解脱。如果能保持自我，工作似乎看起来也就没那么烦了。

那样你就不用再担心前面提到的献词之类的事了。

模式化的PPT很危险

对于生产线上的制瓶工人，整齐划一是件好事。运输时所有的标签都朝右，所有瓶盖都严丝合缝，这很了不起。制瓶工人者的最终成就（不，瓶子可不是一只只手工吹制的）就是让工作一直这样沉闷无聊、按部就部就班下去。在过去的一个世纪里，商界关注的焦点就是怎么把生活变得沉闷而毫无新意，而这在统计学和质量控制领域还受到高度赞扬。但之后我们开始把周围的一切自动化，很快出现了大规模生产中的又一重要成果：商务交流。沉闷和墨守陈规只是冰山一角。

我们先说公司的PPT报告。推行标准化报告确实会节约很多时间。不用再考虑要设计哪些要素，因为有“自动内容向导”。也不用再考虑怎么组织报告，因为可以自动生成“内容大纲”。干嘛还为报告的各个部分费劲呢，全都在下拉式列表框里了。有问题不懂？在线的“别针先生”

能给你提供标准答案。赶时间？“复制”和“粘贴”两位朋友可以帮忙。有这样的朋友，谁还需要自己去写啊。

这让PPT报告发言人一下轻松起来，但也方便了听众——充耳不闻，大脑对这种同质化的信息不会太在意。20页按一个模子做出来的幻灯片不会让人产生兴趣。我们喜欢变化多样，独特的事物才有意义可以解读。

有了模板，虽然写报告快了，但它窃走了我们发挥创意的机会。不论观点是精彩还是愚蠢，模板全挤压到同一个格式里——还尖叫着“按规定来”。

这些无聊、模式化的PPT报告最大的危险还不仅是让人烦闷。2003年2月1日，美国“哥伦比亚号”航天飞机在返回地球大气层时解体坠毁，机上7名宇航员全部遇难。NASA（美国国家航空航天局）事故调查委员认为，爆炸原因是航天飞机外燃料箱上脱落的泡沫材料碎片在起飞81.9秒后击中飞机左翼并造成损伤。

第4章 当克林顿被问及“是吗”(3)

NASA在事故发生前是否知道有这个隐患呢？不幸的是，他们本应当知道。

2003年1月24日，事故发生前一星期，“碎片评估小组”就研究发现结果做正式报告，用的是——还能有什么——PPT。该小组对可能发生的危险提出警告，但由于某种原因，他们的警告没人理会。事后NASA承认PPT可能是导致沟通失败的一个主要原因。下面我们援引了该小组的一张幻灯片。毫无疑问，“碎片评估小组”未能促使NASA采取行动，如表5—1所示。

图像大师爱德华•塔夫特（Edward Tufte）对这张PPT的批评最严厉，他认为，这关键的一页幻灯片的结构让人很难获得真正的信息。NASA知道在“哥伦比亚号”起飞过程中，碎片的冲击力要远远大于前期分析模拟的情形（被称为“弹坑”，在上面PPT中也提到）。分析还显示，泡沫隔热材料（SOFI）如果穿透航天飞机外覆的坚硬隔热瓦会导致“重大”危险。可惜对任何想了解形势有多严峻的人来说，致命的真相被埋在最不起眼的一行。“弹坑”分析并不适用于“哥伦比亚号”的潜在受损情况，这个事实出现在该页倒数第二行：“飞行条件同试验数据库存在重大区别”。此外，“重大”这个没新意的词出现了5次。这个词通常不是用来传达警告，但在这个情形中我们知道有足够的理由值得警醒。在倒数第二行，“重大”这个词实际上意味着400%的危险可能性。或许那页PPT上应该只写一行字：“破坏结果可能是灾难性的。”

“哥伦比亚号”事故调查委员会没有再进一步指出是PPT导致了航天飞机的坠毁，因为还存在其他问题，主要是组织方面的。但委员会在调查报告中用一页的篇幅阐述了塔夫特先生所解释的问题。PPT那种压缩式、形式化的文体风格掩盖了一条生死攸关的信息。

有更好的办法吗？NASA有其他航天飞机遭受类似的撞击破坏的照片（程度远没有“哥伦比亚号”那么严重）。用高清照片展示真实破坏状况会非常有说服力。

“单击此处添加标题”

没有规定说发言报告一定得写成这样，而在上述例子中，这个报告写得沉闷无聊，还产生误导带来危险后果，都要归咎于PPT并不那么顺理成章。是有些人没有把软件用对地方。但商界的傻瓜们就像驯顺的绵羊，能用的捷径都用于把自己的语言自动化，最明显的例子就是PPT。模板窃走你个性化的表达机会，你这样做会牺牲了创造力而向软件投降，肯定会落入“隐形人陷阱”。

做报告时开篇先讲个故事，或用个舞台道具，或先采访一下听众，放段录像或电影，或在封面放张SUV事故翻车的照片，放点有特色的东西，什么都行。

当然你也可以用那种中间写着“单击此处添加标题”的PPT版式，别指望听众会记住你或者你说的话，你已经被模板禁锢起来了。

痛恨模板者必看

要避开“隐形人陷阱”，就要学会识别哪些东西是模板，然后系好跑鞋，另择它路。PPT很明显是一个大恶人，因为它能生成报告提纲，甚至还能选择色彩方案。填上几个小细节，嘿，神了，——按枯燥标准制作的枯燥报告就弄好了。但是无聊的模板不仅限于PPT。

公司备忘录

在备忘录里提提公司的名声是可以的，但每回开头总是先大谈一番公司的成就，公司管理层又是多么感激辛勤的员工，这听起来很做作。在开头引出个争议性的问题如何？或写句出人意料的话怎么样？如果有篇备忘录上来就说：“你打算扔掉这篇备忘吗？做的对！”我们都会去读一读了。

语音信件

把那些无形的模板也扔掉。“这是来自大卫的语音信息，发送至所有为公司成就做出贡献的优秀经理们。这条语音信息提示您有待收邮件”……大家都知道这是条语音信息，也都知道已经收到了。有点创意吧。学学收音机的广播员，或假装在做采访，或像播广告的样子。如果你觉得还不够有创意，不妨开门见山说出主要观点，简单几句结束，就像报道突发新闻一样。要亲自发送你的语音邮件，避免最后让你秘书的助手的助手发送你所有的语音邮件，还得每次都得加上“转发中”这条愚蠢的导语。这会产生管理效果递减效应——信息从公司生物链的顶端出发，要经过N层才能真正到达原始沼泽里的员工。

电邮

电邮的主题行要写得让人过目难忘。就好比写报纸新闻导语，要吸引读者阅读和购买。把要点放在最前面——绝不要藏在附件里。没人会看附件，病毒扫描有时还会把附件删了。在你点击发送键之前，请参考第8章“拿起可恶的电话”。真的有必要发邮件吗?

新闻简报

把它当成品牌来打造。起个名字，形成独特的编辑风格，确定一个标识——做标识既不费多少力气也不费什么成本。不要在新闻简报里大谈办报。开篇可以刊登入职一年的新员工寄语，而不是CEO寄语，或刊登一封客户来信。刊登公司员工和同事写来的真实信件。

PPT报告

除非是明显涉及技术的问题——否则不要让软件给你写报告——模板是商业生活固有的一部分，要避开它有很多小方法可用。报告的标题可以写得像在推销热卖的惊险小说。不要用项目符号格式罗列内容，不要用SGP（拙劣的通用型图片——见下文）。从讲台后面走出来，提前结束报告。讲个你PPT里没有的故事，在PPT里只用真实的图片（而不是剪贴画），把PPT里的技术数据移到技术文件里。除非你的报告要讲新的组织架构，否则不要在PPT里演示组织结构图。如果

你被当众介绍，让介绍人可以自如地开点玩笑。讲个好玩的故事来自我介绍——而不是用一长串夸张的头衔。

除了这些细节，还有就是不要用别人用过的PPT报告。如果那人已经感染了模板病，你复制、粘贴后也会有被感染的危险。在“复制和粘贴的时代”，一张白纸可能看起来让人很望而生畏，但像林肯和丘吉尔这些人正是用一张白纸来锤炼自己的语言。

扔掉自动内容向导

好消息是，你几乎总能逃开模板的邪恶势力而找到更好的办法。大多数人逃不开，那就更显出你做得有趣，不管你做的是什么。

你不需要用高空跳伞的造型冲进会议室来博得轰动效应，你只要避开常见的陷阱。商界的傻瓜们沉湎于模板当中。写点有创意的东西，找些有创意的照片和图片——购买某个图片网站的使用权或调动你的绘图设计团队——破除几条陈规（破除哪些倒不那么重要）。扩宽眼界，到你的电脑之外、办公室之外去寻找新的模板。临场发挥？纪录片形式？嘉宾发言？大脑总是在寻找新的事物。要确保听众总能在你这里找到。

第5章 要真情，不要矫情

1963年11月22日

下午2:37分，哥伦比亚广播公司（CBS）的新闻编辑爱德华•伯利斯（Ed Bliss Jr.）把一份美联社的新闻电讯稿递给主播沃尔特•克朗凯特（Walter Cronkite）。克朗凯特先很快地默读了一遍稿件，之后开始播报："来自德克萨斯州达拉斯的报道，肯尼迪总统于中部标准时间下午一点去世，即东部标准时间下午两点。"他顿了顿，看了一眼播音室里的钟，"大约38分钟以前。"刹那间，克朗凯特失去了镇定，他向后一倾，摘下眼镜，清了清嗓子，然后继续播报新闻评论："预计副总统约翰逊将就任美国第36任总统。"

——广播通信博物馆

肯尼迪和克朗凯特

这是"播音史上最动人、最具历史性的一页"——很难用其他词来形容——就在于它同当时那种演练好的一板一眼的电视播报截然不同。肯尼迪被刺的消息在一小时前传来，之后报道说总统伤势严重，但未经确认。克朗凯特暂停正在播放的肥皂剧《地球照转》，播报了那条意义不同寻常的新闻，但正是这个片段映入了大众的眼帘。几十年后来看，感受一如当年。毫无疑问，无论谁来播报这条新闻，肯尼迪去世的消息都会轰动整个国家，其他播音员马不停蹄地连续报道了好几天，为何唯有克朗凯特的播报成了历史性的一页？

克朗凯特在播报电讯稿时中途顿了一下。他读到了什么？可能是他回头扫了一眼演播室的挂钟，或是一反往常清了清嗓子——新闻主播总是以无懈可击、镇定自若的播音而著称。他为什么要看一眼挂钟？可能是因为摘下了眼镜。从没有人在电视上摘下眼镜。

不管是什么，整个国家都看到了全美最沉稳笃定的新闻主播在全国电视台上几乎落泪——那个年代从没见过男人当众流泪。沃尔特•克朗凯特！在他职业生涯最重要的一次新闻播报中哽咽了。

这使所有观众都能毫无顾忌地抒发心中的哀痛。克朗凯特成为新闻播音界的一个传奇。

从矫揉造作到真情实感

要避开“隐形人陷阱”最关键是要同听众建立起直接交流。模板是大敌，幽默是盟友。但在最根本的层面上，听众会判断你对问题是真心关注，还是仅仅站在那里照本宣科。

陷阱上场前总要装一装，这是毁掉商务报告的原因之一。不管用提示卡、笔记或讲稿会有多方便，都让人一眼看出是在照本宣科而不是由衷地表达。听众知道这种报告只是自娱自乐——提前把观点和事实加工好，过滤掉当中的情感成分，然后重新打包交由大众消费。人们真正在乎的是那些情感自然流露的瞬间——在事件发生时油然而生的真情实感。

很显然，我们不是建议你每回上台都要泣不成声——经常这样做也会没新意，甚至惹人反感。

但大多数商界傻瓜犯的错误就在于此，他们把每个细节都排练好，弄得索然无味。要讲的话经过层层编辑、审查和批准，每张PPT都有注释笔记。随便谁都能做这个报告。

如果你想真正同听众沟通，应该由此警醒。如果谁都能做这个报告，那就没必要做了。所有个性化的东西都被过滤掉。没有能引起听众共鸣的内容，也找不到一点有个性的地方，听众会觉得被冷落了。

第6章 幽默是一种沟通力

我已指示过助手，世界任何热点地区如果出现危机都应立刻把我叫醒——即使我在内阁会议上。

最近白宫的确忙得不可开交。我中午都得“开夜车”了。

我小时候那会竞选总统要比现在容易。那时只有13个州。

——罗纳德•里根

和吉普尔一起笑哈哈

50多部电影作品，8年掌舵加州，8年主事白宫，冷战制胜，提出“星球大战计划”，一位坦率但让公众颇有微词的夫人，同子女之间的矛盾皆知，患老年痴呆症，数年经受疾病折磨——罗纳德•里根哪一点给人印象最深？他的幽默。

2004年在里根的国葬仪式上，前总统老乔治•布什（第41任）在悼词中这样评价这位共和党的英雄：

也许重要之处在于，我对幽默、欢笑有了更多认识。里根总统多么喜欢开玩笑。当被问及，“您同南非大主教图图（Bishop Tutu）会晤进展怎样”，他用叠音词“平平（So□So）”作答。这正是他的特色，真是机智幽默。

葬礼上，英国前首相玛格丽特•撒切尔夫人同样回忆起了里根的这一特点。

然而，他幽默的意义往往超越了幽默本身。在他遇刺后那段难挨的时间里，他轻松的玩笑抚慰了焦虑的人们。这些笑话证明，在恐怖事件之后，在一片歇斯底里当中，一颗伟大的心仍保持着清醒和诙谐。这是重压下真正的从容。

幽默和它传递出的一切——开朗的性情、良好的用心、谦逊的品质、独特的视角——这些都是里根风格的特色。那是在政坛。但在职场中能否也有欢笑的一席之地呢？

用枯燥的科学分析幽默

工作被称为“工作”而不是“玩乐”，有一个原因——它确实要“干活”，玩乐是没有工资的。但研究人员发现欢笑有一些积极作用是可以量化的。（你知道吗，每次你开怀大笑时，都会燃烧3.5卡的热量）（你想过谁会资助研究人员进行这类研究吗？）你知道大笑和剧烈运动一样能令大脑释放出内啡肽吗？这不仅对你的健康有益，对你的事业也有益。

黑麦伯管理顾问公司（Hay/Mcber）的法比奥•萨拉（Fabio Sala）对幽默进行了广泛的研究。他在一项研究中同一家大公司的60位管理人员进行了访谈，并分析了受访者对幽默的使用情况。之后他按三个标准比较了管理人员对幽默的运用：个人绩效奖金、同事的评价和能力测试的分数。果然那些运用幽默最多的人奖金拿得也最多，受到同事的评价也最高，能力测试的成绩也最好。

那些被同事评价为工作出色的管理人员使用幽默的频率要比一般管理人员高两倍（17.8次/小时vs.7.5次/小时）。他们的奖金水平也同幽默的使用直接相关。

有幽默感的人提升得快，赚得也更多。幽默是自信和有安全感的表现——说明你能拿出时间来放松一下，因为你不必竭力去向每个人表明自己有多优秀。幽默能消除冲突、缓解紧张并让对方感到轻松，因为一起欢笑意味着友谊而不是竞争。总结一下：幽默让人愉快，让我们更受人喜欢，最终有助于我们同听众的沟通（无论是书面沟通还是面对面沟通）。

关于幽默的巨大作用有很多枯燥的研究，那身在职场的我们为什么不多幽默一下呢？商业媒体和职业套装生产商向我们宣传的一个固有形象就是穿着深色套装一脸严肃，双手交叠在胸前，一副自鸣得意的姿态盯着前方，潜台词是“我掌握资本，我才能出众，我拥有金钱，我能呼风唤雨”。据说，要想成功并受人尊重，就得是这幅样子。难怪人们会一点点倒数时间巴望着周末到来，能好好笑一通做回自己。我

们把自己周六时的模样搁一边，然后一星期都带着冷冰冰的面具去上班。我们担心哪怕露出一点幽默都可能会影响到别人对自己的信任。

答案是，会有影响，但是正面的。要拿工作上的事开玩笑，你得工作很出色才行。这样不管是模仿恶搞，还是自我嘲弄，或说个逗乐的故事，你都会很有把握去冒险，也不会把自己太当回事。而且人们愿意听自己喜欢的人说话，也相信他说的话。大家都喜欢幽默的人。如图7—1所示，成人与儿童欢笑次数的对比。

我不太会逗乐，也没什么可乐的

如果你是杰瑞•赛菲尔德（Jerry Seinfeld）或是杰伊•莱诺（Jay Leno），可能就不用和商界这帮没幽默感的家伙们一起工作了。但你不是一个职业喜剧演员，幽默是门艺术。我们都知道，两个人讲同一个笑话，一个能讲得让人捧腹大笑，另一个讲完，只看到听众一脸严肃地点头，回应一句“天啊，我明白了”。说话的节奏、语调以及我们对讲话人的感觉综合起来导致我们有时笑得眼泪都出来了，有时只纳闷是不是漏听了什么。

把幽默带进办公室

喜剧舞台上很多露骨的笑话并不适合拿到工作场合说，所以别担心你没当过午夜演出的主角。有成千上万种方法可以增添你的幽默感。大多数方法微妙又不费力气。跟我们前面讲过的很多绝妙的好点子一样，似乎没人在真正尝试，这正好对你有利。要增加幽默感不需要去准备一套喜剧剧目。有些很容易的方法就能让听众放下叉在胸前的双手，对我们的发言产生兴趣。

拿自己开涮

人们在工作场合不敢幽默最重要的原因是开玩笑可能会冒犯到别人。这有它的道理。每个大型宗教团体、社会团体和种族团体都有活动分子和律师代表他们的利益，如果冒犯了谁，会连老本都搭上。各公司花大量时间来避免这种情况的发生。社会通常很敏感，当受害者

成了大势所趋。人们实际上很渴望当受害者，因为这样就可以早早退休过好日子去了。

唯一安全的调侃对象是地道的白人男士，除此之外，你要利用好另一个人，大可放心不会被起诉。那就是你自己。

拿自己开涮必不可少。你成就越大，嘲弄自己的效果越好。如果你是执行副总裁，头衔让听众厌恶，不妨讲讲自己的糗事。去年做的预测是不是完全错误？把自己最离谱的10大预测按大卫•莱特曼的风格排个序吧。你在大家心目中是玩技术上瘾的那种吗？告诉大家，你本想把PPT报告的注释笔记从电脑传到PDA上，但阴差阳错存到了已启用无线蓝牙的烤箱上。你的讲稿印在旅馆房间的面包圈上了。

幽默几乎时时都伴随着风险。但请记住：这永远，永远，都是你对自己的“丛林大反攻”讽刺和恶搞

商务发言的通常做法是用PPT演示要点和图表。如果你想同听众进行沟通，就不能墨守成规。从另一方面说，加点幽默会对你大有帮助。

讽刺和恶搞的妙处就在于你可以把大家都讨厌的事当做靶子。想想成本统计工具和绩效考评吧。要设计出一个傻瓜，在过去一年中他什么事也没完成，然后用他来演示绩效考评过程，多不容易啊！只要讽刺的跟这相关——也就是说，你确实想谈绩效考评方面的问题——那就能有助于你说明观点。

更重要的是，会使你的观点更有意思。

趣闻轶事

讲故事是克服“乏味陷阱” 的一个很关键的盟友，在活跃气氛方面也不可或缺。大家都喜欢听那些到处都有的麻烦事，比如机场费劲周折的安检。消费者权益受到侵害的故事也经常胜出，因为我们都能联想到自己不愉快的经历，比如买车、住旅馆或是在餐馆没人搭理。

这可是一片沃土，因为这世上到处都是傻人，他们不停制造新的故事原料，快得让人来不及记录。你可以发掘自己的经历来找寻趣闻轶事，或者讲讲你听来的故事，或甚至上网去搜索一些富人名人的轶事大全。试试这个网址：www.anectdotage.com。

第7章 说好话未必讨喜

强行推销还有一种更微妙的形式，让人更难避开。它跟强行推销是一丘之貉。

想讨人喜欢是人的本性，我们费尽心思想达到这个目的。讨人喜欢就会有人约你去舞会，就会交到朋友，就能加入适合你的大学生联谊会。讨人喜欢就能从洗车店的女孩那儿得到免费的空气清新剂，能得到她的电话号码，能和她出去约会，讨人喜欢能找到更好的工作，一般来说就会生活得不错，于是就能买得起那种要时刻保持光洁如新的车。我们对别人微笑，给人讲笑话，问别人今天怎么样，即使我们实际并不关心。更重要的是，为讨人喜欢我们还总是报喜不报忧。

我们一门心思地要传达好消息，这样就能沐浴在光环之中。我们把事实歪曲篡改让它听起来更像样。商界那些傻瓜给所有东西都撒上枫树蜜，很难看出还有什么值得忧虑的，不过还会担心一样：这位魅力四射的报告人告诉我们形势一片大好，该怎么谢他呀。

突出成绩就能讨人喜欢吗？未必。

别再洒花瓣唱喜歌了

前面我们已谈过，商务沟通得到的结果与我们从电邮、即时讯息、闲谈中了解到的信息会有所不同。1950年，许多工人们认不清丑恶的现实倒是真有可能。自从网络成为信息传播渠道，有了坏消息人们肯定都会知道。如果觉得只要在台上洒洒玫瑰花瓣，唱唱喜歌、嘻嘻哈哈，就能主持商务会，这样想就大错特错了——这损害了人们对发言者的信任。商界有些傻瓜诚信度本来就所剩无几，因此这顶多算一着坏棋罢了。

如果你想同听众沟通，就一定要克服这种眼里只有成绩的冲动。大家反正都会知道，那就如实地承认并复述一下。大家听惯了添枝加叶的消息，都亟不可待想偶尔听听真话。

质量下降了。

产品出现设计问题。

今年不能发奖金了。

销售团队行动前准备不充分。

丢掉了一个大客户因为我们未能履约。

下个季度形势会很严峻，因为我们有两个专利到期了。

这些都是假设，但能说明问题。如果为了含蓄委婉用一堆废话来承认坏消息，而听众得抽丝剥茧才能弄明白你值不值得信任，那你的可信度就降低了。可能大家不会总是比你早知道坏消息，但如果心怀侥幸，觉得他们不会知道得那么快，那就太蠢了。不仅如此，如果你原原本本把真相都告诉同事，给予他们应有的尊重，那坏消息的负面影响也不会持续那么久。

下级看来：知情权是力量

管理者中少有能在传达坏消息时开诚布公。能把这点处理好会大大增加讲话人的威望。这需要勇气，用最短的时间让听众知道你非常信任他们，所以不会说废话。你想告诉听众真相，并且不管你是忧虑也好还是可能负有一定责任，你都愿毫不隐瞒地告诉听众，表现你人性的一面。讲真话的人能吸引听众关注。这就是信任。

坏消息摆到台面上之后，无论接下来怎样，听众都会热切关注。那一刻你的力量真是无可匹敌。你是一个完全值得信赖的人——带着事实走进赛场，强有力的攻击无人可挡。

即使你非常走运，工作的地方没发生过什么糟糕的事，但总会有某些事实，商界的傻瓜们想把它们塞到地毯下面或是藏到PPT的第90页。别当“快乐使者”：找出真相，拖出来，掸掸灰，派上用场。

记住，杯子总有一半还没盛满。别怕洒出来。

上级看来：直言不讳是信任

把消息透露给下级是一回事，但如果要面对老板怎么办？我们把最新情况汇报整理好之后，不是都略微美化一下吗？有时那种压力是无法抗拒的，因为我们不想自己难堪也不想树敌。

但从你老板的角度想想吧。每一天每一年她听到的除了唱高调还是唱高调。没人想告诉她坏消息，所以通常就没人去和她说。即使有一丁点不利的内容，也会在公司的“洗衣机”里转上一通，直到所有真相差不多都被洗掉。

当然和唱高调相反的是惟恐天下不乱——总是臆想出在公司臭氧层潜伏着某种大灾难，然后喜滋滋地去报告。鉴于老板感兴趣的是事实，这种做法也没什么价值。

因此，如果你是老板，可能每次下属过来汇报工作，你都得打开你信赖的废话探测器。如果下属总是坦诚直率，那多让人耳目一新啊。这种员工既不扯后腿也不唱高调，而是理性地说出真相。

传达坏消息的两个方法

回到那种几乎到处都是“快乐使者”的时候，日子要容易得多。一直面带微笑，专拣好听的说，其余的都打包到会前的发言大纲附录中，作为可有可无的材料。但另一方面，传达坏消息需要勇气和坚毅，因为我们不能总是负责欢呼喝彩。

如果你决定需要传达坏消息，有两个方法可用。

1.采取行动

从前的法则是，无论何时提出的问题都要给出解决方案。但现在有更好的法则——提出问题就要采取实际行动，这意味着?解决问题迈出积极的一步。即使只是安排时间拜访那位有意见的客户，有行动就行。表现出为解决问题所做的努力，即使你也不知道答案。坏消息，但能看到几丝希望；坏消息，彻底没戏，这两者是有区别的。你不想做“快乐使者”，但绝望的悲观主义者也好不到哪去。

2.运用代词的力量

既不想扯后腿也不想唱高调，就要慎用“我”和“我们”这两个词，而避免用“他们”这个词。如果是你的责任，就承认是你的问题。哪怕只有一点点关系，也不妨承认是你的问题。“我”这个词就派上用场

了。一旦你开始指责别人，那就不只是坏消息，而是丑陋的消息了。如表10—1所示，这些代词都意味着坏消息。

莫纳先生：用真心去说话

军队中有个职位叫CNO。被任命为CNO的人在传达坏消息时可能要面对终极挑战。CNO的意思是“伤亡报告官”（Casualty Notification Officer），他的工作就是找到牺牲的士兵并通知他们的家人。

当然，比起亲人牺牲的消息，公司里人们要传达的坏消息是微不足道的。但有时当公司出现不利情况时，也会影响人们的生活，使大家受到伤害。在这种情形下，我们可以从军队学到一课。

不管你信不信，国防部为CNO制定了一套非常详细的工作指导原则和谈话讲稿。但美国海军陆战队的前CNO，杰拉德•莫纳（Gerald f.Merna）在写给《华盛顿邮报》的一封信中谈到他的经验：

把小册子看一下……然后都忘掉，借助经验常识和人类善良的本性。用真心去说话。

用真心说话。

说得好，莫纳先生。

第8章 商界的票房毒药

2004年4月14日，美国白宫东厅

布什总统：约翰?

约翰（美联社）：谢谢总统先生。上次竞选活动中，有人问您犯过最大的错误是什么，您总开玩笑说，您最大的错误是通过交换球员放走了萨米•索萨（Sammy Sosa）。那时您是回顾9•11之前犯过的错误。9•11之后，您认为您最大的错误又是什么?您从中得到了什么教训?

布什总统：如果你把问题写出来提前给我就好了，我就可以准备一下。

约翰，我相信历史学家们以后回想起今天会说，天呐，不管怎样他本可以答得更好。你知道，我只是——在今天记者会上，回答这个问题让人压力很大，我相信我的大脑里会突然冒出什么词，但到现在还没有。

即使重新选择，我还是会坚持像当初那样进驻阿富汗。即使当时就掌握了现在所了解到的伊拉克大规模杀伤性武器库存方面的情况，我还是会号召整个世界来对付萨达姆。

我希望——我不想让人觉得好像我没犯过错。我肯定犯过。我只是没法——你让我很为难，可能我有点反应不过来。

好，下一个，安妮?

无论对他是支持还是讨厌，很难否认，布什总统在这个记者会上哪怕多少承认一下错误也会对他的工作大有助益。“我们本应做更多工作；我多希望当时那样做了”或是“重建伊拉克进展得很顺利，但困难比我们预想的要大”，这样说又有何妨?

然而，他闪身躲开了记者抛来的吊高球，却很快被媒体的大标题击中，如“武器核查负责人指美国中情局负责核查伊拉克大规模杀伤性

武器的专家大卫•凯（David Kay）。——译者注对布什说，就大规模杀伤性武器问题认错吧”。

相反，前布什政府官员理查德•克拉克（Richard Clarke）向9•11调查委员会作证时坦率道歉并接受个人的罪责，令人们非常震撼。

你的政府辜负了你……我辜负了大家。我们付出了很多，但那已不再重要，因为我们失败了。对此，我请求……您的谅解和宽恕。

抛开政治因素不谈，这种态度真是很可贵。9•11受害者的家人报之以热烈的掌声，克拉克勇于承认错误的人格力量也备受称赞。

膨胀的成绩

几十年来，商界形成了一种拒不认账的文化。几年前在一个高层年会上，我们不幸听到了一家金融服务公司前CEO的发言。尽管公司遭受了有史以来最严重的亏损，管理层也感到公司财务状况吃紧，但那位CEO还是竭尽全力去回避现实。

这是不同寻常的一年。我觉得这就是一场完美风暴。那么多的困难，那么大的障碍，整个行业一片混乱。销售停滞，客户不满，营业额创下历史新高，还有痛苦地决定减薪裁员。

（指着PPT上一张龙卷风的图片）

但我很自豪地说，我们已成功度过风暴，正逐步恢复良好状态。就经营绩效而言，我给我们打B+，就财务绩效而言是B-，而全球化能力是A。

你可以想到，他的演讲就好比在“枪花乐队”“枪花乐队”：美国著名重金属乐队，1985年诞生于好莱坞。——译者注（Guns N□Roses）的演唱会上读诗，听众真是气不打一处来。这家公司处于有史以来最差的一个年头，这位管理者给自己评了两个B，一个A。在场的听众都想不通，自评这么牛气，那最近盈利缩水是怎么回事。但那位CEO用一堆不痛不痒的话就搪塞过去了——那可是唯一要紧的问题。

如果那位CEO能对自己要求高一点，就不会让大家那么生气，且可能会争取到支持。形势依然严峻，但可以想到，听众可能就会换个角度来看待问题。“这年真是狗屎运，不过至少他很清楚。不知会有什么计划把这稀里哗啦的车带上正轨。”相反，这位CEO甚至一丁点都不愿承认自己的失败，这就和听众越来越疏远。

好莱坞的启示

好莱坞好像出现一种新趋势，商界的人应当留心。就是出现一个新词：票房毒药的忏悔（flop penance）。是撰稿人亚当•斯特恩伯格（Adam Sternbergh）在《纽约时报》的文章里（2003年12月）造出来的。好莱坞演员本•阿弗莱克（Ben Affleck）发现他同未婚妻詹妮弗•洛佩兹（Jennifer Lopez）拍的电影票房面临彻底失败，就出来承认了这一结果。阿弗莱克在电影《吉格力》（Gigli）的巡回推广会上没有找托辞：

票房惨淡。我们试图扭转，但力不从心，就像给驴头安上鱼尾巴。

好莱坞不再忍气吞声接受一堆蹩脚的托辞招来的嘲讽奚落，而是明白了承认一次偶尔的失败并不会搞垮整个电影业。

“我大错特错了”

商界的票房毒药也忏悔一下如何？伯克希尔•哈撒韦公司的著名投资家沃伦•巴菲特给我们大家上了生动的一课。他已习惯用直白的语言承认自己的错误。2002年巴菲特在给股东的信中写道：

1998?我同意伯克希尔公司并购“通用再保”（Gen Re）时，我认为该公司已谨守以上列举的三条原则，因为我已研究该公司的运营达数十年，发现其承保纪律始终如一，责任准备金的提存也稳妥谨慎。在并购时，我并未发现通用再保的标准有任何漏洞。

不过事后发现我大错特错了，“通用再保”的文化和业务操作在近年已发生巨大变化，而管理层和我本人并不知晓——这家公司当前业

务订价出现极大偏差，另外“通用再保”还累积了大量致命的风险。比如，恐怖分子可以引爆多颗大规模核弹来攻击美国。虽然这种灾难发生的可能性微乎其微，但保险公司却应将风险限制在让公司财务稳若磐石的程度，以防这种“万一”真的发生。的确，“通用再保”当初如果没有并进伯克希尔公司，仅世贸大楼袭击事件的损失就足以危及它的生存。

“我大错特错了”。他可以坦然地承认自己的成功与失败。我们尊敬这种品质，我们信任他。他的能力和自信给人留下了深刻的印象，实际上这种谦逊的性格正是商界知名领袖的特质。

从道歉中获益

的确，如果你跟巴菲特一样拥有巨额的财富，没准你也不在乎时不时地承认几个错误。但我们怎么办？既没有巴菲特那样的声望，也没有他那么巨大的财富。

在很多事情上，职位越高，承认错误就越难。那是因为当你成了公司高层、身处稀薄的空气中，会有很多助手来建议你别认错。律师、公关宣传员、人力资源部门爱钻牛角尖的那些家伙们，有负责你个人发展的教练们都会把你原来认错的话进行粉饰、改造、塑形，直至完全化解。最后你原来打算要认错的话已经变得面目全非了。

对于我们这些人来说，最关心的不是航空燃油费，也不是圣诞节送什么给私家司机当小费，当众认错似乎损失很大。但只要你注意分寸，就会大有收获。（如果每天的工作进度通报会上都有“今日糗事”这个环节，可能你就不用再考虑认错之类的事了。）

道歉会得到收获，那是因为强调一种完美无缺、无往不胜的形象实际对你不利。让人看到你决策时曾反复斟酌，产生过疑问，又经过认真思考，最后还有勇气承认你的决策是错误的，这会极大促进你与同事的关系。不管是误了工期还是谈判处理不当，发生过此类事件的人们都知道。如果你假装从来没遇这事，那是给自己帮倒忙。

这就是“以退为进”的效果。如果说越唱高调就越雪上加霜，那反过来，越好好认错就会越雪中送炭。你犯错后对自己要求越严，别人对你会越宽容。把自负的心态放下，让它打个盹，你承认自己犯了错。听众对不认错的态度厌恶心有多强，可以说宽容心就有多大。